

# تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی به واسطه بازارمحوری (مطالعه موردی: هلتهای سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد)

## The Effect of Total Quality Management (TQM) on Performance: the Mediation of Market Orientation

Azar Kaffashpour, PhD

Ahmad Zende Del, PhD

Rozita Khajei, M.A.

دکتر آذر کفاشپور\*

دکتر احمد زنده دل\*\*

رزیتا خواجه‌ای\*\*\*

### چکیده

با توجه به اهمیت عامل کیفیت در سازمانها و توجه روزافزون بدان، نگرشهای مختلفی در خصوص راهها و ابزار رسیدن به چنین مطلوبی ارائه شده است. امروزه، مدیریت کیفیت فراگیر از سیستمهایی است که از طریق آن، سازمانها توان کنترل محصولات و خدمات، همچنین فرآیند فروش یا ارائه آنها را خواهند داشت. اثرهای این سیستم نیز بر عملکرد، بارها آزمایش و تایید شده است. بنابراین، در تحقیق جاری سعی می‌شود تا با سنجش نقش واسطه‌گری بازارمحوری سازمانی، دید سیستماتیک به میثاق کیفیت داده و اثرهای توامان این دو رویکرد مدیریتی بر عملکرد سازمان شناسایی شود. در تحقیق جاری، سعی شده تا اثرهای مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد (کیفیت خدمات)، به واسطه بازارمحوری سنجیده شود. نتایج حاصل، حاکی از آن بود که نتایج بدست آمده از تحقیقات گذشته در خصوص اثرگذاری مثبت دو رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری بر عملکرد بوده، اما تحلیل دو سیستم به صورت موازی نمایان ساخت که بازارمحوری سازمانی در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد (کیفیت خدمات) در هلتهای سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد، نتوانست ایفای نقش واسطه کند. در نهایت نیز با توجه به شدت و جهت اثرگذاری متغیرها بر یکدیگر؛ پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت توجه به سیستمهای مدیریتی در هلتهای منتخب شهر مشهد ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر، بازارمحوری، کیفیت خدمات، هتل.

### Abstract

Regarding the growing attention to the role of quality in organizations different approaches have been presented. Total Quality Management (TQM) is a management system that the organizations may apply to control their goods and services as well as the sale process to present them. The effects of this system on performance have been examined several times and led to valid results. Hence, to improve the organizational performance that can be the result of TQM, just imagine an inefficient but complicated organization. This research intends to add a systematic view to quality control by examining the intermediating role of market orientation (MO) and recognize the joint effects of these two managerial approaches on organizations' performance. In other words, the current research seeks to examine the effects of TQM on performance (service quality) through the intermediation of MO. To do so, the data were collected using a self-administered questionnaire that included 37 questions. The reliability of the questionnaire for pre-type was 0.83% and in general estimated as 0.91%. The final results revealed that MO cannot play the intermediating role in TQM affecting on performance.

**Key Words:** hotel, market orientation, service quality, total quality management.

Contact: khajei@gmail.com

\* استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی

\*\* استادیار عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نیشابور

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نیشابور

**مقدمه:**

امروزه از مهمترین مسائل پیش روی سازمانها نه تنها فراهم کردن محصولات و خدمات با کیفیت، بلکه حفظ مشتریان و بقاء یافتن در محیطهای پرتغییر نیز هست. در این راستا، سازمانها برای ایجاد کیفیت مطلوب در سازمانهایشان که از عوامل مهم در ماندگاری و پایداری آنهاست، به سیستمهای مدیریت و کنترل کیفیت روی آورده‌اند. مدیریت کیفیت فراگیر از سیستمهایی است که از طریق آن سازمانها توان کنترل، اداره و نظارت بر فرآیندهای تولید، ارائه و فروش محصولات و خدمات را دارا خواهند شد. آثار این سیستم نیز بر عملکرد، بارها آزمایش و تأیید شده است (مک آداما، ۲۰۰۸؛ پراجوگوا و هونگ، ۲۰۰۸؛ سیلا، ۲۰۰۷؛ آنتونی، ۲۰۰۲ و متوانی، ۲۰۰۱). اما برای بهبود عملکرد که از عناصر مدیریت کیفیت فراگیر است، فقط از منظر درون سازمان اندیشیدن مکفی به نظر نمی‌رسد. بنابراین در تحقیق جاری سعی می‌شود تا با سنجش نقش واسطه‌گری بازارمحوری سازمانی، دید سیستماتیک به مبحث کیفیت داده و آثار توامان این دو رویکرد مدیریتی بر عملکرد سازمان شناسایی شود.

**تشریح و بیان مسأله:**

مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان نگرشی مدیریتی در بسیاری از سازمانها به کار گرفته شده است و مزایای فوق‌العاده‌ای را بخصوص در بخشهای اقتصادی همراه داشته است. پذیرش این مفهوم در صنعت منجر به توسعه و انتشار مفاهیم مرتبط با کیفیت شده است. همچنین به نظر می‌رسد که بسیاری از سازمانها مفاهیم بازاریابی را شناخته، پذیرفته و به کار می‌گیرند، اما در این میان تلاش کمتری برای مطالعه اثر مدیریت کیفیت فراگیر با دیدگاه بازاریابی انجام شده است.

مطالعات در خصوص شناسایی آثار استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانها (ژنگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ وی و گیما<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ دیویس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ دی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱؛ گرونروس<sup>۸</sup>، ۱۹۸۲ و

شوارتز و براون، ۱۹۸۹)، برای ارتباط بین کیفیت و عملکرد سازمان پشتیبان مناسبی شده است. اما دلایل کافی وجود ندارد تا معتقد باشیم که ارتباط کاملاً معینی میان ساختارهای گسترده مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمان وجود دارد. در حالی که اهمیت کیفیت به طور وسیع شناخته شده است، نبودن شواهد تجربی در خصوص استقرار و اثرگذاری سیستمهای مدیریت کیفیت؛ منجر به انتقاداتی درباره عملکرد کاربرد کیفیت محوری شده است.

در مقابل، تحقیقهای متعددی در زمینه ادبیات بازاریابی در خصوص مشتری و بازارمحوری وجود دارد. همچنین بررسیهایی در خصوص بازارمحوری و عملکرد تجاری انجام شده است (وی و گیما، ۲۰۰۹؛ کوهلی و جاورسکی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳ و نارور و اسلاتر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰). با این حال، کمبود تحقیقها در زمینه مفاهیم بازاریابی برای ایجاد ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و بازاریابی و شناسایی اشتراکهای این دو نگرش، کاملاً آشکار است.

در کل به نظر می‌رسد در خصوص ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمان و همچنین مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری مطالعات اندکی انجام شده است. با ایجاد این ذهنیت مطالعه بر چگونگی ارتباط مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری با کیفیت برتر و چگونگی تاثیر آنها بر عملکرد سازمان متمرکز می‌شود. هدف مطالعه پر کردن این شکاف است که به صورت تجربی برای ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر، بازارمحوری و عملکرد نشانه‌های روشنی بیابد.

**ضرورت انجام تحقیق:**

مدیریت کیفیت فراگیر در تلاش است تا از طریق تعریف نیازهای مشتریان، انگیزش آنها از طریق رضایت مشتری، جلوگیری از بروز خطا و تاکید بر کیفیت طراحی و بهبود مستمر، شرایط را به نحوی فراهم کند تا سازمان، ضمن استفاده بهینه از منابع مادی، انسانی و اطلاعات؛ در ارائه محصولات و خدمات مطلوب به بهترین شکل عمل کند و

4. Zheng Zhou

5. Wei and Gima

6. Dawes

7. Day

8. Gronroos

9. Kohli and Jaworski

10. Narver and Slater

عملکرد سازمان (کیفیت خدمات) است، بدین معنا که در ابتدا سعی می‌شود تا آثار مدیریت کیفیت فراگیر، بازارمحوری و کیفیت خدمات بر یکدیگر شناسایی شود، سپس اینکه سنجیده شود آیا بازارمحوری می‌تواند در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت خدمات نقش واسط را ایفا کند؟

### مدیریت کیفیت فراگیر:

در تعریف این سیستم اوکلند<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۱: ۳۲)، معتقد است که مدیریت کیفیت فراگیر به طور کلی تفکری است برای بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در موسسات تولیدی و خدماتی که تمام واحدها، فعالیتها و افراد سازمان را در کلیه سطوح دربرمی‌گیرد. مونر و فائر<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۲: ۱۲) نیز بیان کردند که مدیریت کیفیت فراگیر روشی سیستماتیک تأیید شده برای برنامه‌ریزی و مدیریت فعالیتهاست که در هر نوع سازمانی کاربرد دارد. آنتونی<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۲: ۵۵۲) نیز بیان کرد که مدیریت کیفیت فراگیر منجر به افزایش مشارکت کارکنان، بهبود روابط، افزایش تولید، بهبود کیفیت و کاهش دوباره کاری، افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه‌های ناشی از کیفیت ضعیف و بهبود مزیت رقابتی می‌شود. امروزه با توجه به برتری در بازار رقابتی که انعطاف‌پذیری سازمان را می‌طلبد، واکنش برای ارضاء نیازهای مصرف‌کننده، از اساسی‌ترین رویکردهای مدیریتی است. در جدول شماره ۱؛ دو رویکرد، مقایسه شده است که به درک بهتر از تکامل مدیریت کیفیت فراگیر و تفاوت‌های آن با مدیریت سنتی می‌پردازد.

رضایت مشتریان و مراجعان را نیز به وجود آورد (متوانی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۸). اما این سیستم نگاهی درونگرا داشته و معتقد است که کلید موفقیت هر سازمان در درون آن نهفته است، اما تغییرات محیط شامل: تغییرات در نیازها، خواسته‌ها و تمایلهای مشتریان، تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات اقتصادی و دیگر تغییرات، گاهی باعث می‌شود تا بهینه‌ترین محصولات و خدمات ارائه شده سازمان، مشتری و متقاضی نداشته باشد. بنابراین نیاز است تا علاوه بر توجه و بهبود فرآیندهای داخلی سازمان، به محیط بیرونی سازمان شامل: رقبا، مشتریان، دولت و ... نیز توجه زیادی داشت. در این راستا بازارمحوری سازمانی می‌تواند راهگشا باشد. در تحقیق حاضر نیز برای نائل شدن به عملکرد بهینه در سازمان، سعی می‌شود تا با به‌کارگیری دو سیستم مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری سازمانی، آثار هر یک از آنها بر عملکرد، سنجیده شود.

### فرضیه‌های تحقیق:

- فرضیه اول: مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان بر کیفیت خدمات اثر مثبت دارد
- فرضیه دوم: بازارمحوری سازمانی بر کیفیت خدمات اثر مثبت دارد.
- فرضیه سوم: مدیریت کیفیت فراگیر بر بازار محوری سازمانی اثر مثبت دارد.
- فرضیه چهارم: مدیریت کیفیت فراگیر به واسطه بازارمحوری سازمانی بر کیفیت خدمات اثر دارد.

### اهداف تحقیق:

هدف اصلی از تحقیق حاضر، شناسایی نقش واسطه‌گری بازارمحوری در زمینه اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر

جدول شماره ۱: مقایسه بین ابعاد مدیریت سنتی و مدیریت کیفیت فراگیر (فینباوم، ۱۹۹۱: ۸۶۳)

مدیریت سنتی	مدیریت کیفیت فراگیر
تعریف نیازهای مشتریان توسط مدیران	تعریف نیازها توسط مشتریان
انگیزش از طریق سود	انگیزش از طریق رضایت مشتری
بازرسی کیفیت	ویژگی چندبعدی کیفیت
بازرسی به منظور یافتن خطا پس از تولید	جلوگیری از بروز خطا و تاکید بر کیفیت طراحی
کنترل سلسله مراتبی	ساختار سازمانی کوتاه
تقسیم کار	نیروی کار چندمهارتی
تمرکز کوتاه مدت و نتیجه گرایی	تمرکز بلندمدت و تاکید بر بهبود مستمر

### ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر:

برای مدیریت کیفیت فراگیر، اصول مختلفی ارائه شده است که هر یک با توجه به مقتضیات و شرایط سازمان، محیط، مشتریان، نوع سازمان و دیگر ویژگیها، قابل استقرار و به کارگیری هستند. از جمله این اصول؛ می توان به اصول چهارده گانه دمیگ، اصول هشتگانه ساراف<sup>۱۵</sup> و همکاران (۱۹۸۹: ۸۱۴)، اصول هفتگانه فلین<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۴: ۵۱) و اصول شش گانه متوانی (۲۰۰۱: ۲۸) اشاره داشت. اما با توجه به اینکه تحقیق حاضر در هتلهای انجام می شود و در حیطه سازمانهای خدماتی قرار می گیرد؛ اصول شش گانه رجب بیگی و سلیمی (۱۳۷۴: ۴۳) که در سازمانهای خدماتی کاربرد بیشتری دارد، مدنظر قرار می گیرد که شامل ابعاد زیر است که به صورت مختصر تشریح می شود: تعهد<sup>۱۷</sup>؛ تامین رضایت ارباب رجوع، واقع گرایی، مشارکت و همکاری<sup>۱۸</sup>، آموزش و بهبود مستمر<sup>۱۹</sup>.

۱. تعهد: در تفکر مدیریت کیفیت فراگیر، تمام کارکنان باید در امر بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند (سلطانی، ۸۰: ۵۰). اما قبل از سایر کارکنان، مدیران ارشد باید به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شوند، از آن جهت که مدیریت عالی به تمامی تلاشهای سازمان، آهنگ می دهد و با حمایت از مدیریت کیفیت فراگیر، آن را محقق می سازد، تعهد

مدیریت عالی سازمان امری ضروری است (رجب بیگی و سلیمی ۱۳۷۴: ۴۳).

۲. تامین رضایت ارباب رجوع: امروزه سازمانهای تولیدی و خدماتی، میزان رضایت مشتری را معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می کنند و این روند همچنان در حال افزایش است. اما برای تامین نظر مشتریان می بایست مراحل زیر طی شود: آشنایی با مشتریان \_ نظرخواهی از مشتریان \_ تغییر معیارها و استانداردها \_ تداوم نظرخواهی (سیلا، ۲۰۰۷: ۱۰۲).

۳. واقع گرایی: تصمیم گیریها باید بر اساس واقعیاتی باشد که از طریق جمع آوری اطلاعات و آمار به دست می آیند، به همین دلیل این نوع نگرش به مدیریت واقع گرا نیز معروف است. مدیریت واقع گرا در مقابل مدیریت نتیجه گرا مطرح می شود (حسین زاده و صائمیان، ۱۳۸۱: ۶۲). مدیریت نتیجه گرا فقط به نتایج چشم می دوزد و به روشهای انجام کار توجهی ندارد. از این رو به کیفیت کار، میزان هزینه انجام کار و بهبود روش انجام آن توجه نمی شود. در نهایت، دید کوتاه مدت، جایگزین بینش بلندمدت می شود. در مدیریت کیفیت فراگیر، به مشکلات توجه جدی می شود. ریشه و علل آنان شناسایی شده و با مشارکت کارکنان راه حلها حاصل می شود (رابسون و میکس، ۲۰۰۷: ۷۲۹).

15. Saraph

16. Flynn

17. Commitment

18. Participation and Coordination

19. Continuous Improvement

### بازارمحوری:

بر خلاف بازاریابی که بسیار تحت تأثیر مسائل فرهنگی است و تعاریف زیادی در این زمینه وجود دارد، اما در زمینه بازارمحوری، شاهد چنین گستردگی تعریفی نیستیم و کمتر تحت تأثیر مسائل فرهنگی قرار گرفته است. اما دیدگاه‌های کاتلر (۱۹۹۴: ۶۹) تأثیر زیادی بر گسترش مفهوم بازارمحوری داشته است. اصولاً چهار تعریف اصلی تاکنون برای بازارمحوری ارائه شده است:

۱. بازارمحوری عبارت است از ایجاد اطلاعات حاصل از بازار در کل سازمان درباره نیازهای جاری و آینده مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات و استعداد در سراسر سازمان و پاسخگویی به آن در تمام سطوح سازمان. (کھلی و جاورسکی؛ ۱۹۹۰: ۷)

۲. بازارمحوری از سه جزء رفتاری تشکیل شده است: مشتری‌مداری، رقیب‌گرایی و هماهنگی و تبادل اطلاعات بین واحدها همراه با دو نوع تصمیم‌گیری، تمرکز بر بلند مدت و سودآوری. (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰: ۲۴)

۳. بازارمحوری شامل مجموعه‌ای از باورها و اعتقادات است که مشتریان را در مرکز توجه قرار می‌دهد تا سودآوری بلند مدت شرکت را فراهم سازد. البته به معنی توجه نداشتن به سایر ذینفعان مانند مالکان، مدیران و کارکنان نیست. (دشپند، فارلی و وبستر<sup>۲۰</sup>؛ ۱۹۹۳: ۲۹)

۴. بازارمحوری شامل مهارتهای عالی و برجسته در درک و ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان است. (دی؛ ۱۹۹۱: ۴۰۵)

### ابعاد بازارمحوری:

بر اساس مطالعات کھلی و جاورسکی (۱۹۹۰) و نارور و اسلیتر (۱۹۹۳) در بازارمحوری، به سه عامل خلق و تبادل اطلاعات، مشتری‌مداری و رقیب‌گرایی توجه می‌شود.

#### ۱. خلق و تبادل اطلاعات:

الف - خلق اطلاعات<sup>۲۱</sup>.

نقطه شروع بازارمحوری، جمع‌آوری اطلاعات بازار است

۴. مشارکت و همکاری: از نقطه نظر مدیریت کیفیت فراگیر، بهترین افرادی که مشکلات مربوط به یک فعالیت را درک می‌کنند، کسانی هستند که آن فعالیت را انجام می‌دهند (سلطانی، ۲۰۰۵: ۸۰۵). بنابراین مهمترین راه حل را نیز همان افراد می‌توانند پیشنهاد کنند. مدیریت باید زمینه نظرخواهی از آنان را فراهم کند و از راههای مناسب به جمع‌آوری و جمع‌بندی نظریات بپردازد. از طرف دیگر، به کارکنان اجازه داده می‌شود تا درباره اموری که انجام می‌دهند، اظهارنظر کنند. مشارکت و همکاری باعث رشد و ارتقاء فکری کارگران و کارگزاران می‌شود. رجب بیگی و سلیمی (۱۳۷۴) معتقدند که در مدیریت کیفیت فراگیر، مشارکت و همکاری از راههای زیر حاصل می‌شود:

تیم‌سازی و نظام پیشنهادات.

۵. آموزش: کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می‌شود (متوانی، ۲۰۰۱). آموزش و فراگیری می‌بایست به منظور آشنایی افراد با وظایف و مسئولیتهای خود و شناسایی مشتریان و آشنایی افراد با نیازهای آنان، ارتقاء سطح دانش افراد، آشنایی افراد با ابزار جدید ناشی از پیشرفت تکنولوژی، در تمامی سطوح سازمانی شامل: مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کلیه کارکنان انجام شود. اما از آنجا که مدیران، وظیفه آموزش را برعهده دارند، باید اطلاعاتشان به روز بوده و در دوره‌های آموزش ضمن خدمت حضور مستمر داشته باشند. همچنین باید به امر توانمندسازی مدیران توجه ویژه‌ای شود.

۶. بهبود مستمر: این ویژگی از صفات اساسی مدیریت کیفیت فراگیر است، به طوری که بعضی مواقع مدیریت کیفیت فراگیر را مترادف با بهبود مستمر و دائمی فرآیندهای یک سازمان می‌دانند (توکلی، ۱۳۸۱: ۱۲۳). پس برای مدیریت کیفیت جامع، پایانی متصور نیست و تلاشها و فعالیتهای مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها و در نتیجه بهبود کیفیت، باید به طور مستمر انجام شود (ساراف و همکاران، ۱۹۸۹؛ متوانی، ۲۰۰۱ و دمیربگ و همکاران، ۲۰۰۶).

20. Deshpande, Farley and Webster

21. Create Information

(کهلی و جاورسکی؛ ۱۹۹۰: ۸). اگرچه اطلاعات بازار مربوط به ترجیحات و نیازهای مشتریان است، اما بررسی تأثیر عوامل بیرونی مانند قوانین دولتی و... بر روی این نیازها را نیز شامل می‌شود. نکته مهمی که باید در جمع‌آوری اطلاعات به آن توجه داشت، این است که در هنگام جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر نیازهای فعلی باید به نیازهای آتی مشتریان نیز توجه کرد.

اطلاعات بازار ممکن است از راههای رسمی یا غیررسمی (مانند بحثهای غیر رسمی باشرکای تجاری) حاصل شود. اطلاعات حاصل از روشهای رسمی اهمیت بالاتری داشته و به منزله اطلاعات اساسی یا دسته اول، و منابع مشاوره‌ای به منزله اطلاعات دسته دوم در نظر گرفته می‌شود.

ب - هماهنگی بین وظیفه‌ای<sup>۲۲</sup> (توزیع و تبادل اطلاعات) مطالعات نشان می‌دهد پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان نیازمند، مشارکت واقعی همه واحدهای موجود در سازمان است. بسیاری از مدیران معتقدند که برای تطبیق با نیازهای بازار، اطلاعات بازار باید در سازمان توزیع شود. این امر وظیفه اصلی واحد بازاریابی است که اطلاعات حاصل از بازار را بین واحدهای مختلف توزیع کند. این امر پایه مشترک برای اقدام هماهنگ کلیه واحدها را فراهم می‌سازد.

## ۲. مشتری مداری<sup>۲۳</sup>:

فعالیت‌هایی که برای درک خریداران هدف و به منظور خلق ارزش بیشتر برای آنها انجام می‌شود که به عنوان قلب بازارمحوری یاد می‌شود (نارور و اسلتر، ۱۹۹۰: ۳۲). مشتری مداری شامل دو بعد است: تجزیه و تحلیل مشتری و پاسخگویی به مشتری (دیویس<sup>۲۴</sup>؛ ۲۰۰۰: ۵۶). اما برای رسیدن به عملکرد بهینه، تجارت باید به توسعه و نگهداری مزیت‌های رقابتی خود بپردازد. امروزه، تأکید تجارت بین‌الملل بر آن است که به طور مداوم به ایجاد ارزش برای مشتریان بپردازد. کسب و کار، زمانی بازارگراست که فرهنگش به طور نظام‌مند به خلق ارزش مورد انتظار مشتریانش بپردازد. کلیه تحقیقاتی که در زمینه بازارمحوری انجام شده، رابطه قوی

بین بازارمحوری، سودآوری، حفظ مشتری، و افزایش فروش و موفقیت محصولات جدید را نشان داده است. جورج کاکس<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۰: ۱۶۹) معتقد است که ما باید بیشتر به سمت مشتری‌گرایی حرکت کنیم، البته نه تنها به این دلیل که این واژه، واژه زیبایی است، بلکه به این دلیل که مشتری‌گرایی امروزه همچون ضرورت و اجبار برای سازمانها در آمده است. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که بیشتر از گذشته، حالت پویا به خود گرفته است و کسب و کارها اغلب با رقابت روبرو هستند. از طرف دیگر، به طور همزمان محصولات، رقبا و بازارها در حال جهانی شدن هستند. جرج کاکس (۲۰۰۰: ۱۶۹) برای پی‌ریزی خصیصه رقابتی بودن سازمان در شرایط رقابتی کنونی، به چهار جزء کلیدی توجه می‌کند: فرهنگ (نگرشها و رفتارهای موجود در سازمان)، فرآیندها، سیستمها (با تأکید ویژه بر ارتباطات) و خلاقیت و نوآوری در سازمان. اما در این راستا تغییرات در فرهنگ، تعهد به مشتری‌گرایی، بهبود فرآیندهای سازمانی نیز اهمیت بسیاری دارد (ونگ و ایس<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۵).

## ۳. رقابت محوری<sup>۲۷</sup>:

تعریف رقابت محوری، یعنی شناسایی نقاط ضعف و قوت، توانایی و استراتژی‌های رقبا، به نحوی که بتوان در مقابل فعالیت‌های آنها واکنش نشان داد. همچنین هر شرکت همواره باید خط مشی‌های خود را دائماً با شرایط در حال تغییر محیط رقابتی همساز سازد. شرکت رقیب محور، شرکتی است که اعمال و فعالیت‌های خود را شدیداً تحت تأثیر کنش‌ها و واکنش‌های رقبا تنظیم می‌کند. در چنین وضعیتی، شرکت رقیب محور وقت خود را بیشتر صرف پیگیری حرکات رقبا و مقوله مهم بازار می‌کند و می‌کوشد خط مشی‌هایی را بیابد که بتواند بر ضد ایشان به کار بندد. در چنین حالتی بازاریابان خود را آموزش می‌دهد تا همیشه در حال آماده باش به سر برده و مراقب نقاط ضعف احتمالی خود باشند و نقاط ضعف رقبا را نیز دور از نظر ندارند. با توجه به تعاریف مذکور، ابعاد رقابت محوری شامل: تجزیه و تحلیل رقیب و واکنش در مقابل رقبا است.

22. Interfunctional Coordination

24. Dawes

26. Wong and Elis

23. Customer Orientation

25. Cox

27. Competition Orientation

اهمیت بالای ارائه خدمات با کیفیت مطلوب در آنها، از شاخص کیفیت خدمات چون عامل اصلی در ارزیابی عملکرد هتلهای استفاده می شود.

می بایست علاوه بر توجه به مشتری از خود سوال کنیم که رقیبان کلیدی ما کدامند که مشتریان ما می توانند به آنها مراجعه کنند.

### کیفیت خدمات<sup>۲۹</sup> و ابعاد آن:

در تقسیم بندی سازمانها، بخش خدمات از تولید جدا می شود؛ چرا که خدمات ناملموس، غیرقابل تفکیک از تولیدکننده خدمات، استانداردناپذیر و ... است. چنین ویژگیهایی باعث می شود تا در سازمانهای خدماتی، اهمیت تعامل بین تولیدکننده و مصرف کننده بیش از سازمانهای تولیدی جلوه گری کند. در این میان، کیفیت خدمات فاصله بین انتظارات مشتریان از خدمات و ادراک آنها از تجربه خدمات یاد می شود.

در ادبیات خدمات، ساختار کیفیت بیشتر با مفهوم کیفیت ادراکی<sup>۳۰</sup> همراه است که قضاوت مشتری درباره ماهیت و موجودیت خدمات تعریف می شود (زیتامل<sup>۳۱</sup>؛ ۱۹۸۷: ۸۴). این نگرش متفاوت است با کیفیت عینی و محسوس که شامل ارزیابی عینی است.

### عملکرد<sup>۲۸</sup> سازمانی:

استفاده از اصطلاح عملکرد سازمانی به وسیله محققان شامل ابعاد وسیعی چون: کارایی، رشد، سود و سهم بازار است که هر یک جزئی از عملکرد هستند. برای درک مفهوم عملکرد نیاز به درک محتوای آن است.

عملکرد شاخصه های مختلفی برای سنجش دارد که هر یک متناسب با ماهیت فعالیت سازمان می تواند نقش بارزتری را در ارزیابی عملکرد ایفا کند. در سازمانهای تولیدی، شاخص های کمی مثل: سودآوری، سهم بازار و ... از فاکتورهای هستند که به خوبی عملکرد سازمان را نمایان می سازند، اما در یک سازمان خدماتی، این شاخص ها به سهولت سنجیده نخواهند شد و در چنین سازمانهایی شاخصهای کیفی به علت ماهیت چنین سازمانهایی مناسبتر به نظر می رسد. بنابراین ماهیت مکانی تحقیق (هتلها) و

جدول شماره ۲: مؤلفه های عملکرد سازمانی در بخش خدمات در تحقیقات پیشین

تحقیقات مؤلفه های عملکرد در بخش خدمات	رشد فروش	تعداد مراجعان	سهم بازار	عملکرد کلی	رضایت مشتری	کیفیت خدمات
پارادایز- تورنو (۱۹۹۱)	*					*
دشپانده و همکاران (۱۹۹۳)	*	*	*	*		
اسلاتر و نارور (۱۹۹۴)	*				*	*
گرینلی (۱۹۹۵)					*	
پلهام و ویلسون (۱۹۹۶)	*	*	*			
پلهام (۱۹۹۷)	*		*		*	
شفیع (۱۹۹۸)					*	*
چیونگ و لاو (۱۹۹۸)						*
هیل و همکاران (۱۹۹۸)						*
هاینز و فریر (۲۰۰۰)						*
هارتمن و همکاران (۲۰۰۲)						*
الن و هلمز (۲۰۰۶)	*		*			
لین و چانگ (۲۰۰۶)		*			*	*
آموکو و آکوا (۲۰۰۷)	*		*		*	*

حین عمل را در ارزیابی کیفیت خدمات ارائه کردند. اما با توجه به این مهم که کیفیت خدمات به طور مستقیم با ادراکها و برداشتهای کارمندان و مراجعان در ارتباط است؛ با استفاده از مدل گرونروس (۱۹۹۳) کیفیت خدمات از دیدگاه مدیران از دو بُعد کارکردی و فنی سنجیده می‌شود. استفاده می‌گردد. لازم به ذکر است که این دو بُعد، ابعاد مطرح شده از دیدگاه لتینن (۱۹۸۳، ۱۹۸۲) و سوارتز و براون (۱۹۸۹) را نیز در برداشته و مشمول می‌شود.

### مدل مفهومی:

هر دو نگرش فوق، خبر از مفهوم رضایت مشتری می‌دهند که نیاز به مشارکت جامع و بهبود مستمر برای موفقیت استقرار و اجرا دارند. آنها فرهنگ سازمانی مجزا تعریف می‌کنند که مشتری را در مرکز فعالیت و عملیات شرکت قرار می‌دهد و به عملکرد بالاتر از طریق تمرکز بیرونی بر رضایت مشتری، و تمرکز درونی بر عملیات دقیق و عالی، متعهد می‌شوند. هر دو آنها واکنش استراتژیک در محیط بازار در مواجهه با شرکتهای ارائه می‌دهند و به دنبال بهبود عملکرد سازمانی هستند. مدیریت کیفیت فراگیر به صورت مفهومی با سطح بازارمحوری در یک سازمان در رابطه است و هر دو، عملکرد سازمان را کامل می‌کنند. ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر، بازارمحوری و عملکرد سازمانی در شکل زیر نمایش داده شده است.

در تعریفی که گرونروس (۱۹۹۳: ۵۷) از کیفیت خدمات ارائه کرد؛ آن را شامل دو بُعد دانست. کیفیت خدمات کارکردی<sup>۳۲</sup> که به ماهیت تعامل بین فراهم‌کننده خدمات و مشتری و فرآیند تحویل خدمت، و کیفیت خدمات فنی<sup>۳۳</sup> که به کیفیت خروجی خدمات باز می‌گردد. اگرچه توافقهایی کلی در خصوص ابعاد آن در مطالعات گرونروس (۱۹۸۲: ۴۹)؛ بری و همکاران<sup>۳۴</sup> (۱۹۸۵: ۴۴) و پاراسورامان (۱۹۸۵: ۴۱) حاصل شده است، اما تفاوت‌هایی در ماهیت و محتوای این تقسیمات مشاهده می‌شود.

لتینن<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۲: ۱۴) کیفیت خدمات را کیفیت فیزیکی، کیفیت تعاملی و کیفیت تصویر ذهنی<sup>۳۶</sup> تعریف می‌کند. کیفیت فیزیکی، مربوط است به اجزای محسوس خدمت؛ کیفیت تعاملی، به تعامل بین مشتری و فراهم‌کننده خدمت باز می‌گردد و تصویر ذهنی نیز به ویژگی تصویرسازی مطلوب در اذهان مشتریان فعلی و آتی سازمان توسط اراده‌کننده خدمت اشاره دارد. لتینن (۱۹۸۳: ۱۹) بر این باور است که کیفیت خدمات شامل کیفیت فرایند و کیفیت خروجی است. کیفیت فرآیند، قضاوت مشتری در طی ارائه خدمت راجع به آن و کیفیت خروجی، قضاوت وی بعد از دریافت خدمت است.

سوارتز و براون<sup>۳۷</sup> (۱۹۸۹: ۱۹۲) تلاش کردند تا ابعاد کیفیت که در مطالعات شناسایی شده را دسته‌بندی کنند. آنان دو بُعد چه<sup>۳۸</sup> (ارزیابی پس از عملکرد) و چگونه<sup>۳۹</sup> (ارزیابی

32. Functional Service Quality

33. Technical Service Quality

34. Berry, Zeithaml and Parasuraman

35. Lehtinen

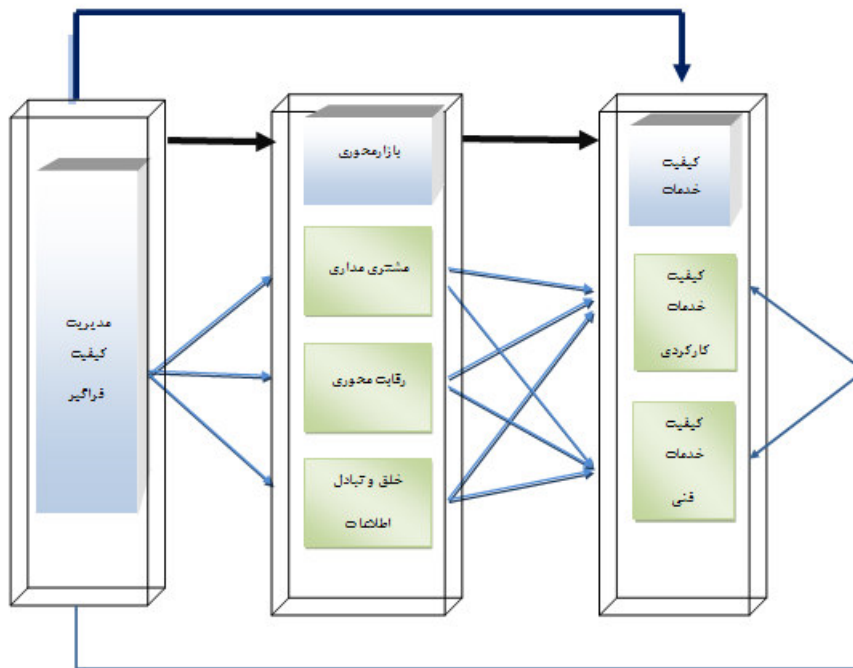
36. Image

37. Swartz and Brown

38. What

39. How





نگاره شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی به واسطه بازارمحوری در هتلهای سه، چهار و پنج ستاره است؛ می توان گفت که تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از طرف دیگر، تحقیق از نظر جمع آوری اطلاعات و داده ها و استنباط از آنان، تحقیقی پیمایشی محسوب می شود.

در این پژوهش مدیران عالی و داخلی، در هتلهای سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد، جامعه آماری تحقیق را تشکیل می دهند که تعداد آنها ۴۵ مدیر هتل است که ۳ مدیر از همکاری در طرح خودداری کردند. بنابراین اطلاعات با روش سرشماری از ۴۲ مدیر جمع آوری شد و تحلیلهای انجام شده بر اساس دیدگاههای این تعداد است.

در این تحقیق به منظور گردآوری اطلاعات، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته، استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه تحقیق از روایی ظاهری، که شاخصی مقدماتی و حداقل از روایی محتوایی است استفاده شده است. روایی ظاهری پرسشنامه های این تحقیق پس از ارائه آن به اساتید مدیریت و متخصص در این زمینه، و همچنین برخی از مراجعان، بررسی و پس از انجام برخی اصلاحات تأیید شد. پس از توزیع و جمع آوری تعداد ۱۰ پرسشنامه پیش نمونه از

شکل شماره ۱، مطابق با سه ساختار مدیریت کیفیت فراگیر، بازارمحوری و عملکرد سازمانی است. فلشها در شکل، توصیف کننده رابطه بین ساختها هستند. فلش جهت دار نیز ارتباط بین دو ساخت را با عملکرد نشان می دهد.

چنین به نظر می رسد که هر دو نگرش مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری بر بهبود مستمر تکیه دارند. در این راستا می توان چنین اظهار داشت که اثر اعمال مدیریت کیفیت فراگیر (آنتونی، ۲۰۰۱: ۵۵؛ فلین، ۱۹۹۴: ۶۲؛ مک آداما<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۸۳۴ و پراجیگو و هونگ<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۸: ۸۶۱) و بازارمحوری (ژنگ و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۶۹؛ وی و گیما، ۲۰۰۹: ۹۵) فرض می شود که منجر به افزایش عملکرد سازمانی است. اما در این میان چنین به نظر می رسد که بازارمحوری در انجام رسالت سیستم مدیریت کیفیت فراگیر نقش یاری رسان را ایفا می کند و می تواند علاوه بر تسهیل روند بهبود مستمر سازمانی، خود نیز به نوعی بر عملکرد نهائی سازمان اثرگذار باشد.

### روش تحقیق:

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، بررسی تاثیر

برای تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه، در ابتدا آزمون نرمالیتی برای هر سه سری از داده ها انجام شد و پس از تأیید همگونی داده ها از روشهای پارامتری، برای سنجش نهائی بهره گرفته شد. برای شناسایی ارتباط بین عوامل و اثرگذاری آنان بر یکدیگر از آزمون پیرسون و رگرسیون نیز استفاده شد. در نهایت برای شناسایی نقش واسطه گری بازارمحوری، از روش تحلیل مسیر کمک گرفته شد. جدول صفحه بعد نشان دهنده ارتباطات بین متغیرهای اصلی و هریک از ابعاد آنهاست که در هر بخش میزان ضریب پیرسون، تعداد داده ها و همچنین آمار حاصل از آن نیز ارائه شده است.

بین جامعه آماری، برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که این ضریب با استفاده از نرم افزار اس. پی. اس. اس.<sup>۴۲</sup> سنجیده شده که در این تحقیق در پیش نمونه اولیه؛ میزان این ضریب ۸۳/۹۷ درصد به دست آمده است. در پایان کار نیز آزمون روایی با کلیه اطلاعات به دست آمده از ۴۲ مدیر نیز انجام شد که نتیجه حاصل از آن ۹۱/۱۷ درصد بود که نشان دهنده پایایی درونی کلی سؤالات پرسشنامه است.

### تجزیه و تحلیل داده ها:

تعیین میزان همبستگی روابط و آثار موجود بین متغیرها در مدل مفهومی:

جدول شماره ۳: تحلیل کلی تاثیرات متغیرهای مدل مفهومی بر یکدیگر

	مشتری مداری	رقابت محوری	خلق و تبادل اطلاعات	کیفیت خدمات کارکردی	کیفیت خدمات فنی	بازار محوری	کیفیت خدمات
مدیریت کیفیت فراگیر	.737(**)	.508(**)	.634(**)	.551(**)	.709(**)	.797(**)	.741(**)
	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	42	42	42	42	42	42	42
مشتری مداری	1	.297	.560(**)	.634(**)	.696(**)	.816(**)	.768(**)
	.	.056	.000	.000	.000	.000	.000
	42	42	42	42	42	42	42
رقابت محوری	.297	1	.423(**)	.329(*)	.308(*)	.663(**)	.361(*)
	.056	.	.005	.033	.047	.000	.019
	42	42	42	42	42	42	42
خلق و تبادل اطلاعات	.560(**)	.423(**)	1	.614(**)	.410(**)	.863(**)	.557(**)
	.000	.005	.	.000	.007	.000	.000
	42	42	42	42	42	42	42
بازار محوری	.816(**)	.663(**)	.863(**)	.666(**)	.601(**)	1	.715(**)
	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	42	42	42	42	42	42	42

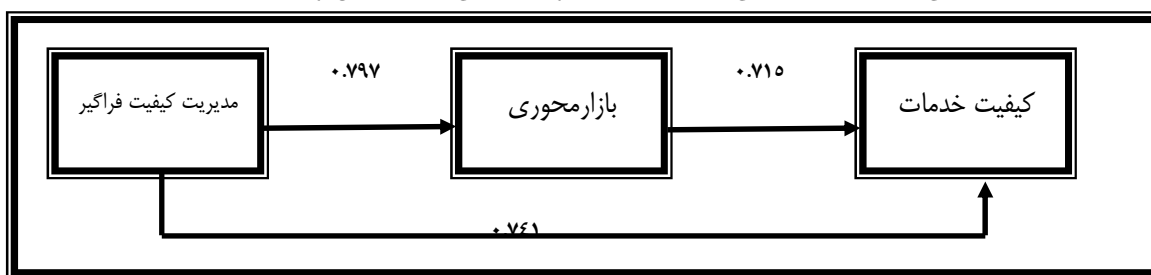
متغیرها با یکدیگر است که برای استقرار و به کارگیری سیستمهای فوق می تواند مدنظر باشد. اما برای سنجش فرضیه چهارم و شناسایی هدف اصلی تحقیق در بخش بعدی تحلیل مسیر انجام شده، تشریح می شود.

همانطور که مشاهده می شود فرضیات اول، دوم و سوم تحقیق که همان اثرگذاری مثبت سه متغیر اصلی پژوهش حاضر است؛ با مقادیر ۰/۷۴۱، ۰/۷۱۵ و ۰/۷۹۷ تأیید شده است. همچنین می توان در نظر داشت که مقادیر بالای این اثرات، نشان دهنده شدت آثار و هم جهتی تغییرات این

که اثر مستقیم مدیریت کیفیت فراگیر (بدون نقش واسطه گرایانه بازارمحوری) با اثر غیرمستقیم آن (با نقش واسطه گرایانه بازارمحوری) از حاصل ضرب اثرات بر کیفیت خدمات، مقایسه می‌شود. چنانچه هر یک از اعداد حاصل، بزرگتر باشد نشان می‌دهد که اثر بالاتری دارد. در خصوص هدف اصلی تحقیق و واسطه‌گری بازارمحوری، می‌توان گفت که اثر مستقیم مدیریت کیفیت فراگیر (بدون نقش واسطه گرایانه بازارمحوری) از اثر غیرمستقیم آن (با نقش واسطه گرایانه بازارمحوری) بر کیفیت خدمات بیشتر است  $(0.797 \times 0.715 > 0.741)$ . بنابراین با مقایسه آثار مستقیم و غیرمستقیم می‌توان نتیجه گرفت که بازارمحوری نمی‌تواند در این رابطه نقش واسطه‌گر داشته باشد.

بررسی مقایسه‌ای نحوه تأثیرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت خدمات به صورت مستقیم (بدون ایفای نقش واسطه‌گری بازارمحوری)، غیر مستقیم (با ایفای نقش واسطه‌گری بازارمحوری):

نتایج حاصل از محاسبات ریاضی در خصوص بررسی تأثیر مستقیم (بدون نقش واسطه گرایانه بازارمحوری) و غیرمستقیم (با نقش واسطه گرایانه بازارمحوری) مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت خدمات هتلها حاکی از نبودن نقش واسطه گرایانه بازارمحوری در رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و کیفیت خدمات است. از آنجایی که این امر در فرضیه چهارم پیش بینی شده است، فرضیه اصلی چهارم تأیید نمی‌شود. نگاره ۲، بیانگر این مطلب است، بدین شکل



متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات	0.741	0.569
بازارمحوری	کیفیت خدمات	0.715	-
مدیریت کیفیت فراگیر	بازارمحوری	0.797	-

نگاره شماره ۲: بررسی نقش واسطه‌گری متغیر بازارمحوری در رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و کیفیت خدمات

آزمون فوق انجام شد که نتایج آن در بخش زیر تشریح می‌شود (جداول ۴، ۵ و ۶).

در ارتباط با نقش واسطه‌گری هر یک از ابعاد بازارمحوری در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت خدمات نیز

جدول شماره ۴: بررسی نقش واسطه‌گری مشتری مداری

متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات فنی	0.709	0.512
مشتری مداری	کیفیت خدمات فنی	0.696	
مدیریت کیفیت فراگیر	مشتری مداری	0.737	
متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات کارکردی	0.551	0.459
مشتری مداری	کیفیت خدمات کارکردی	0.624	
مدیریت کیفیت فراگیر	مشتری مداری	0.737	

گرایانه مشتری مداری) بر کیفیت خدمات فنی و کارکردی بیشتر است. در نتیجه، مشتری مداری نمی‌تواند در این رابطه نقش واسطه‌گر داشته باشد.

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، اثر مستقیم مدیریت کیفیت فراگیر (بدون نقش واسطه‌گرایانه مشتری مداری)، از اثر غیرمستقیم آن (با نقش واسطه

جدول شماره ۵: بررسی نقش واسطه‌گری رقابت محوری

متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات فنی	۰.۷۰۹	۰.۱۵۶
رقابت محوری	کیفیت خدمات فنی	۰.۳۰۸	-
مدیریت کیفیت فراگیر	رقابت محوری	۰.۵۰۸	-
متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات کارکردی	۰.۵۵۱	۰.۱۶۷
رقابت محوری	کیفیت خدمات کارکردی	۰.۳۲۹	-
مدیریت کیفیت فراگیر	رقابت محوری	۰.۵۰۸	-

رقابت محوری)، بر کیفیت خدمات فنی و کارکردی بیشتر است. در نتیجه، رقابت محوری نمی‌تواند در این رابطه نقش واسطه‌گر داشته باشد.

همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود، اثر مستقیم مدیریت کیفیت فراگیر (بدون نقش واسطه‌گرایانه رقابت محوری) از اثر غیرمستقیم آن (با نقش واسطه‌گرایانه

جدول شماره ۶: بررسی نقش واسطه‌گری خلق و تبادل اطلاعات

متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات فنی	۰.۷۰۹	۰.۲۵۹
خلق و تبادل اطلاعات	کیفیت خدمات فنی	۰.۴۱۰	-
مدیریت کیفیت فراگیر	خلق و تبادل اطلاعات	۰.۶۳۴	-
متغیرهای مستقل	متغیرهای تابع	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت کیفیت فراگیر	کیفیت خدمات کارکردی	۰.۵۵۱	۰.۳۸۹
خلق و تبادل اطلاعات	کیفیت خدمات کارکردی	۰.۶۱۴	-
مدیریت کیفیت فراگیر	خلق و تبادل اطلاعات	۰.۶۳۴	-

بازارمحوری واسطه‌گرایانه نیست بلکه هریک از بخشهای آن هم به تنهایی قادر به ایفای این نقش نبوده‌اند. در نهایت نیز، جدول شماره ۵ نشان دهنده آثار بین متغیرهای تحقیق است که تأیید یا عدم تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق و برای اثرگذاری متغیرها بر یکدیگر و همچنین اندازه تأثیر نیز ارائه شده است.

همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، اثر مستقیم مدیریت کیفیت فراگیر (بدون نقش واسطه‌گرایانه خلق و تبادل اطلاعات)، از اثر غیر مستقیم آن (با نقش واسطه‌گرایانه خلق و تبادل اطلاعات) بر کیفیت خدمات فنی و کارکردی بیشتر است. در نتیجه، خلق و تبادل اطلاعات نمی‌تواند در این رابطه نقش واسطه‌گر داشته باشد. بنابراین می‌توان در نظر داشت که نه تنها نقش

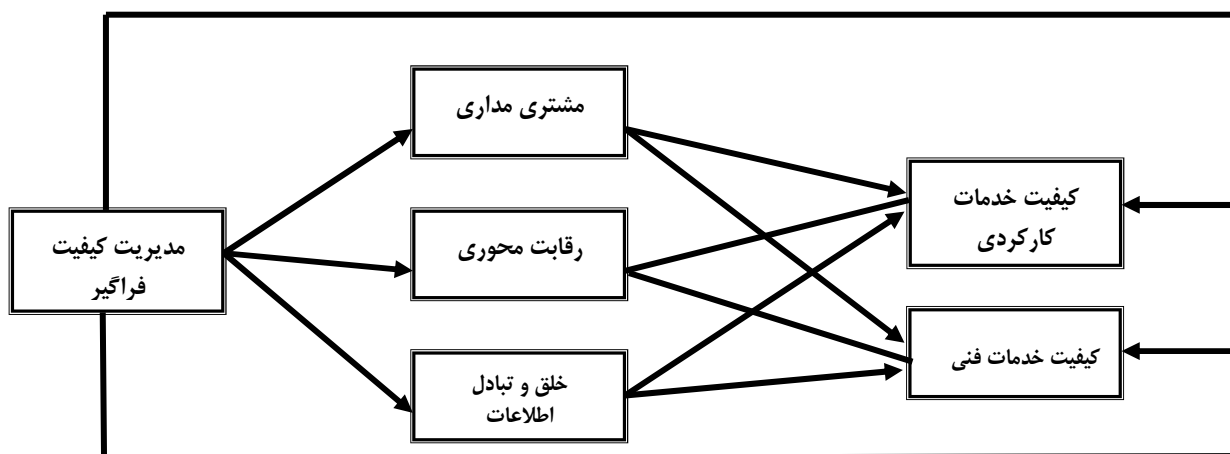
جدول شماره ۷: اثرات نهائی بین عوامل تحقیق

اندازهٔ تاثیر	نوع تاثیر	تائید / رد فرضیه	فرضیه‌ها
۰/۷	مثبت	تائید	فرضیهٔ اول: تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت خدمات
۰/۶۹۲	مثبت	تائید	فرضیهٔ دوم: تاثیر بازارمحوری بر کیفیت خدمات
۰/۷۷۸	مثبت	تائید	فرضیهٔ سوم: تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر بازارمحوری
-	-	عدم تائید	فرضیهٔ چهارم: تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت خدمات به واسطهٔ بازارمحوری

### تحلیل مدل مفهومی تحقیق:

نتایج کلی تحقیق حاضر را می‌توان به شیوه‌ای رساتر درنگارهٔ ۳ مشاهده کرد. در این شکل خطوط ممتد، نشان‌دهندهٔ مسیرهای اساسی است که طبق آن، اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته ثابت شده است. بدین معنا که مسیرهای اساسی اثرات معناداری داشته و در روش تحلیل مسیر، به صورت ممتد نمایش داده می‌شود. در تحقیق حاضر، تمامی مسیرها، مسیرهای اساسی شناسایی شد. همانطور که در نگارهٔ شمارهٔ ۳ مشاهده می‌شود، تمامی ارتباطات معنادار و اساسی شناسایی شده‌اند که این خود بدین معناست که ماهیت چنین سیستمهایی در نگرشهای مدیران هتلها مشهود بوده و در بحث کیفیت، که از دهه ۸۰ ظهور کرده است، مدیران نیز غافل نمانده و دیدگاه مثبتی بدان دارند. اما در خصوص فقدان واسطه‌گری نقش

بازارمحوری نیز چنین می‌توان استنباط کرد که استقرار سیستمهای مدیریتی در کنار یکدیگر حتماً بر همدیگر اثر داشته و این اثر نیز می‌تواند به صورت سینرژیک عمل کند. اما در تحقیق جاری آثار مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد هتلها بسیار گسترده و مهم شناسایی شده که خود نشان دهندهٔ این عامل است که در محیط رقابتی میان هتلها در شهر مشهد، عوامل درونی، اثرهای بهتری داشته و نقش مهمتری را ایفا می‌کنند و محیط کسب و کار این هتلها به نوعی است که رقابت پذیری چندانی مشاهده نشده و این نیز بدین دلیل است که شهر زیارتی — توریستی مشهد انبوه مسافران و زائران را دارد و استراتژیهای رقابتی، اثرهای بزرگی بر مراجعان برای انتخاب هتل مناسب و برتر به منظور اقامت نخواهد داشت.



نگارهٔ شمارهٔ ۳: نحوهٔ تاثیرگذاری متغیرهای مستقل موجود در مدل مفهومی بر متغیرهای وابسته

اما این مهم تداوم چندان نخواهد داشت چرا که مراجعان نیز تحت تاثیر عوامل تغییر پذیر چون قیمت، میزان و کیفیت خدمت ارائه شده، تبلیغات، تصویر و ... هستند. بنابراین نیاز است تا نسبت به نهادینه سازی فرهنگ بازارمحوری با دقت بیشتری عمل کرد و مبحث کیفیت و ارائه خدمات، تنها از منظر درون به برون نگریسته نشود.

### پیشنهادها

در این قسمت با توجه به یافته‌ها و نتایج تحقیق، پیشنهادهایی برای بهبود فرآیند به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت، تقویت و توسعه فرهنگ بازارمحوری و کیفیت خدمات تحقیق مطرح می‌شود.

- با توجه به رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و کیفیت خدمات پیشنهاد می‌شود تا به ابعاد سیستم مدیریت کیفیت فراگیر توجه بیشتری شده و با تأمل و دقت بالاتری در خصوص ارائه آنان عمل شود. به طور نمونه در خصوص آموزش کارکنان، سعی شود تا اطلاعاتی نیز در خصوص مباحث بازاریابی و مالی، علاوه بر بحث کاری خود، به صورت آموزشهای دوره‌ای یا کارگاهی نیز به آنان ارائه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به پذیرش زائران عرب زبان در این هتلها؛ آموزش زبان عربی نیز به کارمندان انجام شود. اما با توجه به اهمیت بهبود مستمر پیشنهاد می‌شود تا پس از مدت معینی که مدیریت صلاح می‌داند، تغییراتی در هتلها انجام شود و این مهم با استفاده از نظریات مراجعان، میهمانان و مدیران دیگر هتلها انجام گیرد. در خصوص تعهد نیز بهتر است مدیران نظارت کافی بر عملکرد هتل انجام دهند تا نسبت به تعهدهایی که به میهمانان و مراجعان در خصوص ارائه خدمات داده می‌شود، کسب اطمینان شود که یکی از روشهای ساده آن با توجه به گستردگی زیر مجموعه‌های هتل؛ سرکشی دائم به تمامی بخشهاست. برای بهبود بیشتر تامین رضایت ارباب رجوع، پیشنهاد می‌شود تا در صورت ایجاد مشکل و مسئله برای مشتریان؛ مدیران تا حد امکان پیگیری شخصی کرده و در خصوص رفع نارضایتی برآیند، چراکه حفظ مشتریان موجود برای

هتلها بسیار اهمیت دارد. در خصوص مشارکت و همکاری نیز پیشنهاد می‌شود تا در هر اتاق یک فرم نظرخواهی قرار داده شود و جوایزی نیز به صورت قرعه به بهترین نظریات نیز اهدا شود که زمینه‌سازی برای استقرار نظام پیشنهادهای موثر خواهد بود. در خصوص واقع‌گرایی نیز پیشنهاد می‌شود تا تسلط به یکی از زبانهای خارجی در هنگام استخدام الزامی شود و همچنین مدیران به پیک کار که در حدود ۱۰۰ الی ۱۵۰ روز در سال است؛ توجه بیشتری کنند. در راستای کاهش هزینه‌ها و توجه به توسعه سطوح تکنولوژیکی که مراجعان خواهان آن هستند؛ پیشنهاد می‌شود سیستم BMS برای صرفه‌جویی در سیستم آب، برق، گاز استقرار یابد.

- با توجه به رابطه بین بازارمحوری سازمانی و کیفیت خدمات، پیشنهاد می‌شود که اثر بزرگی دارد؛ در خصوص مشتری مداری که توجه خاصی در هتلها بدان شده است، پیشنهاد می‌شود تا فرمهای رضایت‌سنجی مشتری به صورت دوره‌ای ارائه شود و تغییرات آن مدنظر مدیران قرار گیرد و در صورت کم‌شدن رضایتمندی آنان، در خصوص شناسایی دلایل و رفع آن برآیند. در مبحث رقابت، که در میان هتلها چندان گسترده نبود، برای توسعه آن پیشنهاد می‌شود تا مدیران یا نمایندگان آنها به دیگر هتلها به صورت ماهانه مراجعه کرده و از خدمات ارائه شده آنان برای سنجش کیفیت خدمات استفاده کنند و گاهی نیز در صورت لزوم از آنان الگو<sup>۴۳</sup> بگیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود جلسات هفتگی یا ماهانه با مسئولین بخشهای مختلف انجام شود و اطلاعات از بخشها به صورت مستمر در دسترس مدیر قرار گیرد. بدین ترتیب مدیران نه تنها به عملکرد هتل خود اطمینان می‌یابند؛ بلکه در صورت نقصان، می‌توانند برای رفع آن با مشورت جمع و با سرعت بیشتری عمل کنند.

- با توجه به ارتباط تنگاتنگ بین مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری و اثرهای مثبت هردو بر عملکرد و کیفیت خدمات هتلها، پیشنهاد می‌شود که برای اثرگذاری هرچه بیشتر این دو عامل بر عملکرد، سعی شود تا از ابزار آمیخته<sup>۴۴</sup> با حمایت مدیریت کیفیت استفاده شود. بدین شکل که آمیخته خدمات ارائه شده منشعب و برگرفته از سیستم

مدیریت کیفیت شکل گیرد؛ چرا که آمیخته خدمات شامل: مکان و زمان، فرآیند، افراد، شواهد فیزیکی و بهره‌وری و کیفیت (لاولاک و همکارانش؛ ۱۹۹۹: ۱۶۴) بدون پشتوانه داخلی برای ارائه؛ ناقص به نظر می‌رسد. به طور نمونه در خصوص فرآیندها می‌توان از پایش فرآیندها در جهت بهبود مستمر، یا در خصوص بهره‌وری نیز از آموزش بهره گرفت.

- به دلیل اهمیت نقش متغیر بازارمحوری و از طرفی تایید نشدن نقش واسطه‌گرایانه آن در رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد در هتلهای سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد، این هتلهای می‌توانند به بازارمحوری با نگرشی رقابتی در مبحث عملکرد سازمانی بنگرند و شاخصی برای سنجش رقابتی بودن در خصوص خدمات مشترک ارائه شده آنها تعیین و از آن طریق کارائی و اثربخشی خدمات مشترک، بازار خود را ارزیابی کنند. نقش متغیر بازارمحوری در بررسی روابط با اجزای ریز مدیریت کیفیت، چون تعهد، آموزش و ... نیز با عملکرد سازمان، مورد توجه استراتژیستهای سازمانی قرار گیرد تا بازارمحوری که تحت تاثیر استراتژیهای رقابتی در سازمان شکل گرفته، به صورت جامع‌تری مدنظر قرار گیرد. (همچنین نیاز است تا نظرسنجی از رقبا و مشتریان در رابطه با نوع و کیفیت خدمات ارائه شده، اقدام شود تا از آن طریق با ملحوظ کردن نظریات جامعه، هدف و اولویت بندی انتظارات آنان، بازارمحوری به جایگاه اصلی خود در عملکرد سازمانی بازگردد.) از آنجائی که برخی از هتلهای پذیرنده مسافران خارجی نیز هستند پیشنهاد می‌شود، متخصصین بازاریابی با توجه به استراتژیهای رقابتی هتل و نیازهای میهمانان خارجی، خدمات متفاوتی را به مراجعان مختلف (به دلیل فرهنگها، سلیقه‌ها و الگوهای مصرفی متفاوت) ارائه دهند. هتلهای با به کارگیری ابزار تحقیقات بازاریابی، در شناسایی خصوصیات دموگرافیک و مصرفی جامعه مصرف کننده خود سعی کنند و با انجام عمل بخش بندی بازار<sup>۴۵</sup> داخل، عملکرد هتل خود را ارتقاء بخشند.

## منابع و مأخذ

- (۱) توکلی، غلامرضا. (۱۳۸۱)، "مدیریت کیفیت، یک گام به سوی توسعه اقتصادی" مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن، صفحه ۱۲۳.
- (۲) حسین زاده، داود و صدیقه صائمان. (۱۳۸۱)، "مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت جامع" مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، دی ماه، صفحه ۶۲.
- (۳) رجب بیگی، مجتبی و محمد حسین سلیمی. (۱۳۷۴)، "مدیریت کیفیت فراگیر"، تهران، انتشارات مرکز اطلاع رسانی وزارت جهاد سازندگی و مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- (۴) سلطانی، ایرج. (۱۳۸۰)، "دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر" مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، صفحه ۵۰.
- (۵) لولاک و رایت. (۱۳۸۵)، "اصول بازاریابی خدمات و مدیریت" مترجم: بهمن فروزنده، اصفهان، انتشارات آموخته، چاپ اول.
6. Antony (2002) "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries" *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol.19 No.5 pp.551-56.
7. Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1985), "Quality comes in services, too," *Business Horizon*, Vol. 28, pp. 44-52.
8. Cox, G. (2000) "On the Effects of Legislative Rules." *Legislative Studies Quarterly*, 25(2), 169-184. Daghfous, Abdelkader and Reza Barkhi (2009) "The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations" *Technovation*, No. 29, pp. 588-595
9. Dawes, John (2000) "Market orientation and company profitability: further evidence incorporating," *Australian Journal of Management*, Vol.25, No. 2.
10. Day, G.S. (1991) "Market Driven Strategy: Process for Creating Value", Free Press, New York, pp.405.
11. Deming, E.W. (1986) "Out of the crisis", Center for Advanced Engineering study, MIT. Cambridge, MA. pp.507.
12. Demirbag, Mehmet & Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus and Selim Zaim (2006) "An analysis of the relationship

- LONDON, DTI.
27. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.
  28. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
  29. Prajogoa, Daniel I. and Soon W.Hong (2008)" The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms" *Technovation*, No. 28, pp. 855-863
  30. Robson, Andrew and Ed Mitchell (2007) "CSR performance: driven by TQM implementation, size, and sector?" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 722-737.
  31. Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality measurement", *Decision Sciences*, Vol. 20 No. 4, pp. 810-29.
  32. Sila, Ismail (2007) "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study" *Journal of Operations Management*, No. 25, pp. 83-109.
  33. Soltani, Ebrahim (2005) "Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 8, pp. 796-818.
  34. Swartz, T.A. and Brown, S.W. (1989), "Consumer and provider expectations and experiences evaluating professional service quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17 No. 2, pp. 189-95.
  35. Wei, Yinghong and Kwaku Atuahene-Gima (2009)" The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China" *International Journal of Research in Marketing*, No. 26, pp. 89-96
  36. Wong, Hiu-Kan and Paul D. Ellis (2007)" Is market orientation affected by the product life cycle?" *Journal of World Business*, No. 42, pp.145-156.
  37. Zeithaml, V.A. (1987), "Defining and Relating Prices, Perceived Quality and Perceived Value" *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.
  38. Zheng Zhou, Kevin, James R. Brown, Chekitan S. Dev (2009)" Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective" *Journal of Business Research*, No.62, pp. 1063-1070.
  - between TQM implementation and organizational performance Evidence from Turkish SMEs" *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 829-847.
  13. Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E.Jr (1993)" Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadric analysis". *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, January, pp.23-37.
  14. Feigenbaum, A.V. (1991) "Total quality control" Third Edition, Revised, *McGraw-Hill inc.* pp. 863
  15. Flynn, B. (1994), "The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation, Benchmarking for Quality" *Management & Technology* No.1, pp. 48-64.
  16. Gro'nroos, C. (1982), "Strategic Management and Marketing in Service Sector", *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.
  17. Grönroos, C (1993), "Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions", in Swartz, T, Bowen, D, Brown, S (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 2, pp.49-64.
  18. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. " Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.1-18(1990).
  19. Kotler, P. (1994), "Marketing Management", Lovelock, C.H. (1992), *Managing Services*.
  20. Lehtinen, J. (1983), "Customer oriented service system", *Service Management Institute*, Helsinki.
  21. Lehtinen, J.R. and Lehtinen, U. (1982), "Service quality: a study of quality dimensions," unpublished working paper, *Service Management Institute*, Helsinki.
  22. McAdama, Rodney, Denis Leonardb, Joan Hendersonc, Shirley-Ann Hazlett(2008)" Agrounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management" *Omega*, No. 36, pp. 825 - 837
  23. Motwani, J. (2001), "Measuring critical factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 pp.27-30.
  24. Munro-Faure, L., Munro-Faure, M. (1993), "Implementing Total Quality Management", *Financial Times Pitman*, London.
  25. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990)"the effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol.54, October, pp.20-35.
  26. Oakland, J.S. (1991)" Total Quality Management"